

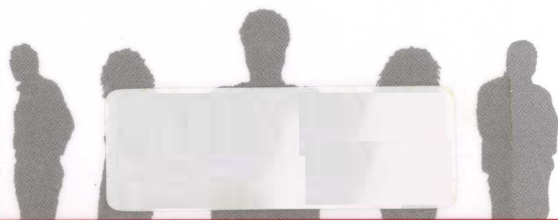
PERFECT PHRASES FOR MEETINGS

说话力：

职场会议

之妙语金言

[美] 唐·德贝莱克◎著 孔晓春◎译



销量超过100万(的) 职场完美措辞 系列图书

表达自己提升自我，职场完美措辞张口就来

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

职场完美措辞系列

说话力：

职场会议

之妙语金言

[美] 唐·德贝茨 著 孔晓春 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

说话力：职场会议之妙语金言 / (美) 德贝莱克著
；孔晓春译. — 北京：人民邮电出版社，2013.2
(职场完美措辞系列)
ISBN 978-7-115-30563-3

I. ①说… II. ①德… ②孔… III. ①语言艺术
IV. ①H019

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第319711号

版 权 声 明

Don Debelak: Perfect Phrase for Meeting

ISBN: 13: 978-0-07-154683-6

Copyright © 2008 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Bilingual edition is jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) and [POST & TELECOM PRESS]. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macau SAR and Taiwan.

Copyright © 2013 by McGraw-Hill Education (Asia), a division of the Singapore Branch of The McGraw-Hill Companies, Inc. and POST & TELECOM PRESS.

本授权双语版由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司和人民邮电出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内(不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾)销售。

版权©2013由麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司与人民邮电出版社所有。

本书封底贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

职场完美措辞系列

说话力：职场会议之妙语金言

-
- ◆ 著 [美]唐·德贝莱克
译 孔晓春
责任编辑 李士振
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷
- ◆ 开本: 880×1230 1/32
印张: 8.625 2013年2月第1版
字数: 248千字 2013年2月河北第1次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2012-8784号

ISBN 978-7-115-30563-3

定价: 32.80元

读者服务热线: (010)67172489 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

I / 前言 Preface

第一部分 作为管理者来掌控会议
Part One Managing Meetings as a Supervisor

3 / 第一章 开场白
Chapter 1 Opening Remarks

3 / 确定会议基调 Setting the Tone

6 / 阐明期望 Clarifying Expectations

8 / 表明你期待得到的结果 Stating the Expected Results

18 / 第二章 报告
Chapter 2 The Presentation

18 / 强调你的需要 Reinforcing Your Take

20 / 让报告变得有效 Validating the Presentation

23 / 为行动创造条件 Setting the Stage for Action

33 / 第三章 团队反应和全体参与
Chapter 3 Group Reaction and Participation

33 / 向所有人征求意见 Gathering Opinions from Everyone

34 / 控制想支配会议的人 Controlling the Dominators

37 / 关注会议的要求 Keeping Focused on Expectations

45 / 第四章 确保团队支持你的行动计划

Chapter 4 Ensuring Group Support for Your Action Plan

45 / 为行动计划建立团队的支持 Building Group Buy-in for an Action Plan

47 / 获得个体的任务承诺 Soliciting Individual Commitments

48 / 确认行动计划的安排 Confirming the Action Plan Schedule

55 / 第五章 处理困难情况

Chapter 5 Dealing with Difficulties

55 / 与反对行动计划的参会人员共事

Working with Participants Opposed to the Action Plan

57 / 克服承诺缺乏 Overcoming a Lack of Commitment

59 / 与难缠的人打交道 Handling Difficult People

第二部分 主持同级和上级参加的会议

Part Two Managing Meetings with Peers and Supervisors

71 / 第六章 开场白

Chapter 6 Opening Remarks

71 / 确立会议的基调 Setting the Tone

73 / 说明会议的总目标 Stating Overall Goals

76 / 将要求具体化 Specifying Expectations

87 / 第七章 报告

Chapter 7 The Presentation

87 / 强化你的需求 Reinforcing Your Take

90 / 报告前的参会人员准备 Preparing Participants for the Presentation

92 / 为互动做准备 Preparing for Interaction

101 / 第八章 团队反应和集体参与

Chapter 8 Group Reaction and Participation

101 / 找准支持者 Targeting Supporters

102 / 集合所有人的观点 Gathering Opinions from Everyone

104 / 控制想要支配会议的人 Controlling the Dominators

113 / 第九章 为了有效的行动争取团队的支持

Chapter 9 Generating Group Support for Meaningful Action

113 / 为行动计划建立集体支持 Building Group Buy-in for an Action Plan

115 / 征求个体的承诺 Soliciting Individual Commitments

117 / 确认行动计划的日程安排 Confirming the Action Plan Schedule

125 / 第十章 处理困难情况

Chapter 10 Dealing with Difficulties

125 / 与反对行动计划的人共事

Working with Participants Opposed to the Action Plan

127 / 克服承诺缺失 Overcoming a Lack of Commitment

第三部分 作为管理者出席会议

Part Three Attending Meetings as a Supervisor

137 / 第十一章 确保会议是有成效的

Chapter 11 Ensuring a Productive Meeting

137 / 加强积极向上的基调 Reinforcing a Positive Tone

139 / 阐明对会议的要求 Clarifying Expectations for the Meeting

140 / 向参会人员说明要求 Clarifying Expectations for the Participants

149 / 第十二章 阐明会议事项

Chapter 12 Clarifying and Framing the Meeting Issue

149 / 根据你的观点表达清楚会议事项

Framing the Issue from Your Point of View

151 / 向会议领导者提出质疑 Questioning the Meeting Leader

153 / 让报告内容集中于你要解决的事项上

Focusing the Presentation on the Issue

161 / 第十三章 团队反应和集体参与

Chapter 13 Group Reaction and Participation

161 / 唤起所有人做出贡献 Eliciting Contributions from All

163 / 控制想要支配会议的人 Controlling the Dominators

165 / 突出会议领导者和其他参会人员的重要性

Reinforcing the Leader and the Other Participants

174 / 第十四章 改变行动计划以符合你的目标

Chapter 14 Changing the Action Plan to Meet Your Goals

174 / 表明你的立场 Stating Your Position Clearly

175 / 为团队的一致意见做出调整 Adjusting for the Group's Consensus

177 / 将控制权归还给会议领导者 Returning Control to the Meeting Leader

178 / 确保团队已准备好执行计划

Ensuring That the Group Is Prepared to Execute the Plan

186 / 第十五章 处理困难情况

Chapter 15 Dealing with Difficulties

186 / 减少拒绝给会议领导者带来的影响

Softening the Impact of Rejection on the Leader

188 / 克服承诺缺失 Overcoming a Lack of Commitment

190 / 如何结束结果不明朗的会议

Handling the Conclusion of a Murky Meeting

第四部分 与同级和上级共同出席会议

Part Four Attending Meetings with Peers and Superiors

201 / 第十六章 支持提案

Chapter 16 Supporting a Proposal

201 / 通过提问来阐明问题 Asking Clarifying Questions

203 / 引用令人信服的例子 Introducing Compelling Examples

204 / 解释提案对你有何帮助 Explaining How the Proposal Would Help You

211 / 第十七章 如何反驳提案

Chapter 17 Contesting a Proposal

211 / 说明提案形成的前提条件

Clarifying the Premise Behind the Proposal

213 / 引入前提条件中忽略的概念

Introducing Concepts Overlooked in the Premise

215 / 解释说明提案对你工作的破坏

Explaining How the Proposal Would Hurt Your Performance

223 / 第十八章 让提案更有价值

Chapter 18 Adding Value to the Action Plan

223 / 提出计划以供大家深入探讨 Opening a Plan up for Further Discussion

225 / 与大家分享你的想法 Sharing Ownership of Your Ideas

226 / 为改进提案提出补充意见 Presenting Your Addition as an Improvement

234 / 第十九章 应对抨击和对手

Chapter 19 Handling Attacks and Adversaries

234 / 保持积极的第一反应 Keeping Your First Response Positive

236 / 接受指责 Accepting the Blame

237 / 愿意考虑其他选择 Being Willing to Consider Other Solutions

246 / 第二十章 只承诺自己能做到的事情

Chapter 20 Committing to What You Can Deliver

246 / 了解计划的优点 Acknowledging the Merits of a Plan

248 / 表达对自己承诺程度的关心 Expressing Concern About Your Commitment Level

250 / 表明自己的需求 Stating What You Need



第一部分

作为管理者来掌控会议

在很大程度上，员工怎么看待管理者取决于管理者掌控会议的能力。判断管理者的水平，不仅是看他主持会议的内容、会议的目标、会议的结果，更重要的是看管理者掌控会议的技巧：鼓励员工，授予他人权力，用恰当的措辞来鼓励和激励员工，使其接受上级的日程安排、满足上级的需要、达成上级提出的目标。换句话说，会议是管理者塑造队伍，让其更轻松地完成工作的地方。



Part One

Managing Meetings as a Supervisor

How employees view their supervisor is to a great extent determined by how he or she conducts meetings. A supervisor is judged not only by the content, goal setting, or results of the meetings. More important are the supervisor's "soft skills": the ability to encourage, empower, and motivate his or her employees with the right phrases that encourage them to buy into their supervisor's agenda, needs, and goals. In other words, meetings are where supervisors create productive teams that make their jobs easier.

第一章

开场白

管理者可以带着各种目的出席会议。他可能是有一个具体计划要实施，希望下级能够热情接受并完成任务；也可能是他需要获取关于某事的信息，与下级一起想应对危机的方案；还可能他想要加强团队内部或整个机构的交流。

作为管理者，你在不同类型的会议上要有不同表现。你要通过开场白迅速让下级了解会议的主题、你推进会议的方法以及你想让他们做出什么回应。

会议的开始，你永远要先感谢大家能够出席会议。如果有必要的话你要介绍他们或者让他们做自我介绍。欢迎词和介绍要简单明了，否则你会觉得不容易重新掌控会议。

确定会议基调

你要立刻确定会议的基调，这样参会人员就明白该怎么做。通常，你可以带着以下目的开始会议。

- 给下级指引方向后安排具体任务。
- 传播信息并做适当解释。
- 从下级处获取最新情况或信息。
- 与本部门或其他部门的下级团队互动。

会议一开始，你就要用简单的几句话确定会议的基调和你的目的。

传递信息会议

在此类会议上，你要说明信息的本质和信息的来源。

● 我从财会部门了解到了上个月的财政情况，现在我想和大家分享一下。

● 东海岸部门收集到了主要竞争对手关于新定价政策的市场情报。

● 我跟踪了我们的生产时间，将其与我们的目标做了比较。我想要和大家分享一下我们在盈利方面的进展趋势。

团队建设会议

人们经常认为团队建设会议暗示着团队的运转出现了问题。因此，你的开场白要表明这是一个积极的、让大家成长的经历，而不是想要训练大家如何解决问题。同时，你还有说明由你来指挥会议的各项活动。

● 我觉得我们今天应该打破常规，尝试些不同的东西。我们的一个合伙人发现了一些资料，他觉得这些对于我们团队来说可能很有意思。这些活动的另外一个好处是他们可以帮助我改善相互之间的沟通交流。

● 公司有了一些新的团队建设的工具，用于提高团队的生产力。我知道，你们当中的很多人都对团队建设会议持怀疑态度，但是我觉得这次真的会有作用。

解决问题会议

你要把会议变成是寻找解决方案的论坛，而不是互相指责的场所。你要确保参会人员认识到你会推进会议，而且不会让会议方向出现问题。

● 很多人知道我们和【具体说明问题】的问题。我想要各位就此事发言，形成一个解决方案。虽然指责别人很简单，但是我觉得我们都可以为解决问题作出自己的贡献。我认为这才是我们今天会议的重点。

● 问题【说明问题】已经推给了我们。我觉得我们的团队有经验、够专业，能够找出解决方案，并让我们在实施过程中处于领先地位。为了获取成功，我们需要每个人的发言和支持。现在，让我们开始吧。

要求行动会议

你需要下级做事，你也需要指挥他们做事。你最好从解释行动开始，这样既能满足你的要求，也可以满足其他利益相关人的要求，对其给出你们的回应。你的开场白还要表明，大家无需讨论你要求的行动有何优点。

● 如果我们进展的速度比较快的话，我觉得我们可以简单地利用【说明机会是什么】。我已经概述了执行方案以及你们每个人要负责的任务。由于时间有限，我们没有时间考虑其他选择了。所以，除非有人发现这个计划有大问题，否则我们就按照我提出的计划进行了。

● 公司高层要我解决延迟交货的问题。他们已经给了我一个他们认为应该立刻实施的步骤安排。根据他们的建议，我和【人名】又做了补充。一会儿，我会把这个执行计划分发给大家。请各位看看自己分配到的任务，然后告诉我这样安排是否有问题。

任务总结会议

这类会议的内容包括：汇报进度，某人落后于预定计划后要做的追赶计划，对于后续行动和所需支持的讨论等。我的经验告诉我，如果你发现任务有问题，那么最好不要在总结会上解决，而是再安排一个问题解决会议。你的开场白要明确这次会议是一次任务总结会和进度汇报会。

● 我们今天开会的目的是总结回顾一下我们任务和计划的进展情况，与最初计划的时间表做一个比较，讨论一下我们后续要做的事情以及是否需要改正哪些问题。如果可以的话，为了之后的进展，我们会安排一个问题解决会议。

● 会议的目的让大家快速明了地了解项目的进展，看看哪些项目需要拉回其发展的正轨。

阐明期望

你要让每一个参会人员清楚地知道你想要他或她在会议上做什么或者在会议后做什么。你的工作就是将这些表达清楚。在以下各例中，你要提出要求。这样，你就可以先获得参会人员的支持，然后对自己提出的期望加以评论。

● 如果没有人反对，我就继续了（等5到10秒钟之后再评论）。

● 如果我们继续按照这个安排进行，而且大家都同意我提出的期望，我觉得我们能够按计划结束会议。有人还想要发言吗？

信息传递会议

通常，在信息传递会议上，你不会希望出现太多互动。因此，你要说明你希望大家如何利用你传递的消息。

● 这个消息只是让大家对于公司的某些最新进展能够了然于胸。这不是要求你们对自己负责的部分做出进一步的行动。

● 我估计很多人想根据这个消息来调整自己的行动计划。如果你想这么做，请你就自己做出的调整给我发一份备忘录或者一封电子邮件。

团队建设会议

在团队建设活动中，你提出的期望要面向所有的参会人员。你要知道参会人员很可能不愿意参加团队建设，但是你要让他们明白，他们必须克服自己的这种不情愿心理。

● 我知道，在我们的会议上，你们每一个人都形成了自己的行动模式。我希望大家把它抛在脑后，完全按照这次活动的指令来行动。

● 不扮演固有的角色，总是会让我们觉得不舒服。我很感谢各位愿意离开“安全地带”，不带任何预判地百分之百加入到交流中来。

解决问题会议

你要说明两点：一，你是选择跟随大家的一致意见还是选择坚持自己的决定；二，你想让参会人员会议上怎么做。

● 在我决定我们该采取什么行动之前，我想从每一位那里收集信息。让大家先轮流发言，抛出你们能想到的任何想法。请尽量提出别人没有提过的新的解决方案。然后，我们再轮流表态，说明自己倾向于哪个解决方案。

● 我希望会议的结果是找到一个大家都支持的解决方案。但是，在就某些部分做头脑风暴之前，我不想匆忙下结论。让我们共同思考 45 分钟，然后选出三到四个大家都认为可以解决问题的方案。

要求行动会议

你在开场白中就应该说明你的期望是给参会人员分配任务，而且他们必须完成。但是，你还要过问一下每个参会人员完成任务的一些细节。

● 我给你们的是份针对我需要的行动而写的概要。对于如何在截止日期前完成自己的任务，我希望各位以备忘录或电子邮件的形式告诉我行动细节。之后，我们会制作一个时间表，据此在任务总结会上判断各位的进度。

● 在离开会议室之前，请各位确定自己完全理解了自己的任务。如果你担心自己无法按时完成任务，请务必明天之前告诉我，我们可以坐下来讨论一下有没有其他的选择。否则，就请在截止日期之前，制定并执行计划。

任务总结会议

首先，你要回顾一下任务，看看它们是否在按计划进行；然后再根据参会人员对公司的了解，看看其他团队的成员是否能预见计划中的某些地方有问题，并且能够帮助负责此部分的人完成任务。

● 在此次任务总结中，我们要互相帮助。我们都了解公司的各个方面。所以，如果你发现这个任务可能会和其他任务冲突或者你了解什么资源能够加速此任务的完成，请告诉大家。如果你自己能够提供帮助，